

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECIFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

GABRIEL MARCHIORO FERNANDES

ANALISAR AS IMPLICAÇÕES DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

CRICIÚMA

2017

GABRIEL MARCHIORO FERNANDES

**ANALISAR AS IMPLICAÇÕES DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Analisar as implicações da implantação de sistemas ERP em micro e pequenas empresas à disciplina de Projeto de TCC do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc sob orientação do Professor Msc. Tiago Comin Colombo

CRICIÚMA

2017

GABRIEL MARCHIORO FERNANDES

**ANALISAR AS IMPLICAÇÕES DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. pMe. Tiago Comin Colombo

Criciúma, 27 de Novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Tiago Comin Colombo - Mestre - UNESC - Orientador



Prof. Jonas Rickrot Rosner - Especialista - UNESC



Prof. Nelson Savi - Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2017

DEDICATÓRIA

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, pela minha vida e também aos professores que se fizeram presente e me tornaram uma pessoa melhor.

E também a todos que de certa forma acreditaram em mim e na minha capacidade, principalmente aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por tudo o que acontecendo na minha vida e a realização de todos os pedidos feitos a ele. Também aos meus pais que sempre me apoiaram em qualquer decisão e me ajudaram a tomar o rumo correto em todas as fases da minha vida.

Um agradecimento especial vai a todos os professores que se fizeram presentes e contribuíram de certa maneira com o meu crescimento como pessoa e profissional, a estes eternos agradecimentos.

A todos os colegas que durante todos os anos de faculdade também estiveram presentes, enfrentando grandes desafios e obstáculos que apareciam pelo caminho.

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

FERNANDES, Gabriel Marchioro. **Analisar as implicações da implantação de sistemas ERP em micro e pequenas empresas.** 2017. Monografia do Curso Administração de Empresas – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente estudo irá apresentar benefícios que a utilização de um software de gestão trás para dentro da organização. Se tem como objetivo geral analisar as implicações da implantação de sistemas ERP em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso com clientes de uma empresa de software em Criciúma/SC. Sua fundamentação teórica é baseada em gestão de pequenas empresas, abordando desde seu planejamento estratégico ate a explicação de um software ERP. A metodologia do trabalho foi dividida em uma pesquisa qualitativa através das técnicas de multicase, onde irá ser levantada uma série de informações com diretores das empresas selecionadas para identificar benefícios e diferenciações da utilização de um software de gestão. Se concluiu por final que a ferramenta irá ajudar as empresas nos seus processos mais importantes, caso se tenha todas as informações para alimentar a ferramenta.

Palavras-chave: Gestão de empresas. Software ERP. Software de gestão. Empresa de pequeno porte.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS	15
2.1.1 Gestão de pequenas empresas	17
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.2.1 Missão	20
2.2.2 Visão	21
2.2.3 Valores	22
2.2.4 Mapa estratégico	23
2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	24
2.5 ERP	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2 SUJEITO DA PESQUISA	31
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	32
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	32

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	33
4.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	33
4.1.1 Perfil do entrevistado	34
4.1.2 Perfil da empresa	35
4.1.3 Módulos ERP	36
4.1.4 Implantação do software ERP.....	37
4.1.5 Benefícios e utilidades do ERP.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	42

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de administração estratégica.....	16
Figura 2 – Perfil dos entrevistados.....	30
Figura 3 – Porte da empresa.....	31
Figura 4 – Módulos Implantados.....	32
Figura 5 – Definição para implantação do ERP.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios do ERP	24
Quadro 2 - Técnicas da pesquisa científica.....	26
Quadro 3 – Divisão da implantação de um ERP	28

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da concorrência no mercado de trabalho esta fazendo com que as empresas precisem aperfeiçoar seu planejamento, e com isso busquem novas ferramentas que irão auxiliar no seu desenvolvimento.

Com o passar dos anos, os métodos de gestão foram se aperfeiçoando e assim criando novos meios para que os mesmos fossem controlados. Hoje com as ferramentas disponíveis, é possível tirar os números do papel e colocá-los de maneira mais simples de forma com que todos, após um breve treinamento, consigam entender as necessidades da empresa.

Assim foi criado o software de gestão ERP, que passou a ser reconhecido por conseguir englobar todos os processos de uma empresa, organizando em seus processos internos e externos, auxiliando tanto na coordenação de seus colaboradores quanto seus fornecedores.

A utilização do ERP vem se tornando cada vez mais comuns em empresas desenvolvidas e que já possuem um capital maior, mas a grande dificuldade é dos pequenos empresários por não saberem a melhor forma de investir na ferramenta, ou ate mesmo não ter o conhecimento. Com isso o presente estudo buscou abordar estes pequenos empreendedores que usufruem do software.

Após fazer um levantamento das dificuldades, como cuidado e controle com os processos organizacionais, se viu a importância de realizar um estudo baseado na importância da implantação de um software ERP em micro e pequenas empresas. A pesquisa foi feita com empresas que optaram pela escolha de um sistema ERP para auxiliar nas tomadas de decisão.

Os objetivos específicos foram contemplados através de uma pesquisa on-line na qual foi enviada para os diretores das empresas pesquisadas. Os principais argumentos dos diretores para a implantação de um ERP foi o fato de pode fazer o controle de seus processos de maneira mais rápida e certa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Devido a concorrência existente no mercado, esta se tornando cada vez mais difícil fazer com que as organizações se mantenham vivas no mercado, isso ocorre devido a capacitação que as novas empresas estão adotando para se colocarem a frente das outras e mostrarem seu diferencial.

O software ERP, é uma ferramenta que tem como função juntar as informações que estão dentro da empresa, definindo sua própria estratégia de acordo com a cultura da mesma. De certa maneira consegue abranger a todos, e foi criado para gerenciar da melhor maneira possível os processos (DAVENPORT, 1998).

Desta maneira com a utilização de um software ERP, é possível administrar a empresa como um todo, e para pequenas empresas, após um bom planejamento poderá auxiliar a tirar melhor proveito das operações realizadas nos diversos setores.

Diante deste fato, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as implicações que a implantação de um software ERP poderá trazer para as micros e pequenas empresas?

1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo destacam-se principalmente o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as implicações da implantação de sistemas ERP em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso com clientes de uma empresa de software em Criciúma/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Compreender a forma de gestão das MPE's envolvidas na pesquisa;
- b) Levantar o que as empresas selecionadas buscaram ao implantar um software;
- c) Identificar as dificuldades envolvidas na implantação do software;
- d) Verificar os benefícios percebidos pós-implantação.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo terá como objetivo verificar os benefícios que a utilização de um software ERP trás para a empresa, neste estudo foram selecionadas dez empresas que utilizam a ferramenta para controle de seus processos.

A promessa dos softwares ERP, envolve um processo de planejamento e gestão de todos os processos da empresa. Sua principal função é alinhar todos os setores de uma organização em apenas um sistema, e atendendo a empresa como um todo (TURBAN, 2004)

Com o crescimento e desenvolvimento da empresa se viu a oportunidade de estudo do ERP para fins de mostrar como uma ferramenta permite ter controle e ajudar toda uma organização a focar em seus objetivos e destacar em um mercado onde se trava uma briga diária com a concorrência

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordada a fundamentação teórica do trabalho no qual dará sustentação a pesquisa, que tem como principal função apresentar ideias referentes ao assunto em pesquisa onde autores já fizeram seus estudos em cima da mesma, abordando seus pontos de vistas.

A fundamentação esta dividida em cinco partes, nas quais serão apresentadas na seguinte sequência: Administração de pequenas empresas, planejamento estratégico, tecnologia da informação, sistema operacional e ERP.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Uma empresa não pode apenas se titular como uma pequena empresa, ela deve seguir uma série de padrões conforme solicitações do órgão responsável para atuar com tal porte.

Segundo Valente (2004), para uma empresa ser classificada, ela deve seguir uma série de critérios definidos posteriormente na lei, de modo a identificar qual a organização irá se encaixar. As informações mais importantes a serem levadas em conta, é o seu número de funcionários e além disso fazer um levantamento do seus faturamento anual.

Como pode ser visto, diariamente se escutam mais casos de empresas que estão baixando suas portas por falta de recursos para se manterem no mercado, isso se torna ainda mais difícil quando se fala de pequenas empresas que estão tentando se instalar no mercado. Para isso é bom que antes de qualquer atitude a ser tomada, já se tenha um bom direcionamento e análise, para que não venha a ter resultados negativos no futuro.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), mesmo para empresas de pequeno porte quanto para de grande porte, será necessário elaborar um processo no qual se consiga acompanhar e auxiliar os processos da organização. Os mesmo quando bem elaborados irão contribuir tanto com a quantidade produzida, quanto com o rendimento que por fim irá trazer o ganho.

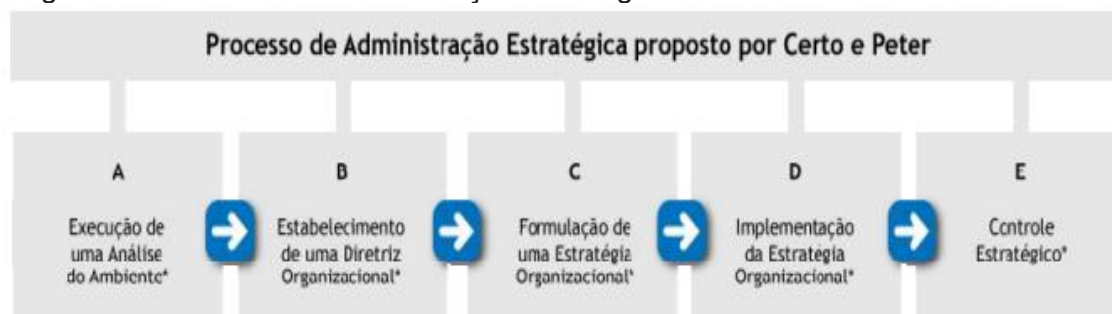
Não há dúvidas que durante o crescimento da empresa, o monitoramento das atividades e o foco em uma melhor administração não sejam deixados de lado.

É de suma importância que no cenário atual as empresas tenham consciência do propósito da administração estratégica e, saibam principalmente a diferença entre ela e o planejamento estratégico. Com isso, alguns meios estão sendo estudados para colocar esses procedimentos em prática, com o objetivo de melhorar a gestão da organização e garantir a sua sobrevivência no mercado. Através das constantes mudanças no cenário econômico mundial, alguns fatores estão se agravando de forma negativa e precisam ter a atenção da gestão centralizada nesses pontos.

Conforme Cambotta (2012), o propósito de conseguir suprir simultaneamente as necessidades do mercado fez com que surgissem necessidades de buscar e fazer a utilização de estratégias para que fosse possível alinhar os recursos, humanos e financeiros para atingir os objetivos dentro da organização. Primeiramente, é importante ter em mente a diferença clara entre planejamento estratégico e administração estratégica, onde no primeiro caso é visado quais as decisões devem ser tomadas para determinada situação, já na administração estratégica tem como foco principal a obtenção de resultados, em busca de novos mercados, produtos e tecnologias. Sendo assim, enquanto um tem a função de criar planos, o outro tem como prioridade aplicá-los para obter resultados.

Conforme a figura 1, a seguir, o processo de administração estratégica foi criado com o intuito de ajudar na organização dos processos dentro de uma empresa.

Figura 1 - Processo de administração estratégica



Fonte: Certo e Peter (2005)

Conforme a imagem apresentada acima foi definido o passo a passo de como realizar a implementação de um processo relacionado a administração estratégica, começando com a análise do ambiente em estudo e finalizando o método com a implementação e o controle da estratégia.

2.1.1 Gestão de pequenas empresas

Com a competitividade, o fato de uma empresa de pequeno porte se manter no mercado é uma tarefa muito difícil. A falta de recursos e capital para investimento torna tudo mais complicado, tornando sua sobrevivência um jogo de sorte. Para isso as organizações vêm em busca de meios que farão com que elas tenham visão em longo prazo, com o intuito de conseguirem estar um passo a frente da concorrência e também consigam competir com aquelas que já estão mais estruturadas no mercado.

De acordo com Previdelli e Meurer (2005), na maioria das vezes as empresas de pequeno porte não conseguem destinar parte de sua renda para o crescimento da empresa, como acontece nas grandes organizações. Com a falta de investimento em tecnologias adequadas para a produção, além de não ter uma demanda tão grande, produtos ainda não são feitos com a mesma qualidade da concorrência, isso acontece pelo fato dos maquinários não terem a mesma qualidade.

A diferenciação do produto acaba sendo um fator determinante para a empresa, no qual será reconhecida por seus clientes fazendo com que eles retornem para a empresa em outras situações. Para que isso ocorra é de suma importância que os projetos sejam bem pensados para que ao aplica-los os resultados sejam perceptíveis desde sua origem. Com o sucesso de um projeto bem aplicado na empresa ela estará cada vez mais perto de atingir seu planejamento estratégico, mas também outro ponto importante para ser analisado são as incertezas que este projeto poderá trazer.

Segundo Netto (2006), projetos são implantados constantemente nas empresas com o intuito de atingir seus objetivos, ou seja, juntar sua missão e visão e elabora-los com foco nos mesmos. De certo modo é importante saber

que existe diferença entre projeto e serviço, quando um é aplicado somente uma vez, o outro é sua execução para atingi-lo, assim será feito muitas vezes durante um longo período de tempo. Geralmente por causar mudanças no ambiente interno da empresa, tirando todos da zona de conforto, novos projetos acabam trazendo incertezas sobre como fazê-los, pois irá exigir novos treinamentos por parte de gestores e colaboradores. Nas organizações de grande porte, a aplicação de novas técnicas para o seu crescimento acaba não trazendo muitos riscos como em uma pequena, isso ocorre devido a grande oferta de produtos e diferentes mercados, enquanto no outro cenário uma decisão pode acabar por completo com toda a estratégia.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas se deparam frequentemente com mudanças, sejam elas oriundas de suas concorrências ou até mesmo a partir de novas leis criadas. Por consequência disso, as empresas devem constantemente estar buscando novos meios para se adequar ao meio onde vive, e assim fazer com que uma ameaça se torne uma oportunidade.

O planejamento estratégico é muitas vezes confundido com um ferramenta que irá trazer uma solução para um problema ou uma previsão para sanar algo que vem acontecendo. Porém, o planejamento estratégico é na verdade um estudo de todos os processos adotados na empresa juntamente com suas falhas, para que no futuro eles não venham mais a acontecer (OLIVEIRA, 2007).

Com este pensamento, é possível verificar que se utilizado de maneira correta e alinhada, o planejamento estratégico é um meio fundamental para se manter competitivo. Desta maneira é importante que gestores tenham conhecimento das frequentes mudanças no mercado, para não tomar como base no momento de criar uma estratégia.

Conforme a conclusão de Chiavenato (2004), o planejamento estratégico pode abordar tanto períodos de longo quanto de curto prazo, e não necessariamente abordar a empresas em geral, mas sim também realizando

tarefas individuais com cada setor. Sendo assim, a criação de um planejamento pode ser distribuída entre todos os níveis dentro da organização. Tomando como base estes níveis, o planejamento estratégico pode ser dividido em três tipos, o planejamento estratégico, tático e operacional.

Oliveira (2007), também explicou a função de cada um da seguinte maneira:

- a) Planejamento estratégico: Este diz respeito ao processo que irá direcionar a empresa pelo melhor caminho. Geralmente é decidido por diretores e gestores da empresa por se tratar geralmente de decisões muito importantes, pois leva em consideração tanto a parte interna quanto externa da empresa;
- b) Planejamento tático: Tem como função levantar falhas apenas em um setor da empresa, fazendo com que este processo seja melhorado utilizando apenas meios já disponibilizados pelo planejamento estratégico;
- c) Planejamento Operacional: Através de métodos já estabelecidos, este planejamento busca principalmente apenas formalizar os procedimentos. Estes são elaborados pelos colaboradores que utilizam os processos rotineiros da empresa.

Quando se trata do planejamento estratégico de uma organização é necessário ter em mente toda a sua metodologia e o que é necessário para criá-la e aplicá-la. Neste cenário, primeiramente o planejamento estratégico sugere realizar a formulação de caminhos que devem ser seguidos para chegar em determinado objetivo. Estes meios desenvolvidos são analisados para obter uma visão global da empresa, identificando a partir desse ponto onde se encontram as ameaças e as oportunidades das organizações.

De acordo com Falsarella e Januzzi (2017), é fundamental que seja criado um planejamento estratégico nas empresas, pois o nível de competitividade está cada vez mais elevado e o mercado está cada dia mais exigente. As empresas que apresentam inovações e agilidade para suprir a demanda do meio externo acabam se destacando e se mantendo vivas. Com isso as mesmas devem se preparar perante as mudanças e ter conhecimento a

respeito das suas fraquezas e pontos fortes no ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Em primeiro momento o planejamento estratégico exige a criação da missão, visão e valores, este é o responsável por fazer com que a organização siga em uma direção, sem o desenvolvimento dos mesmos, todo o planejamento passa a não ter sentido.

Kotler (2000) comenta que um plano estratégico é normalmente baseado em 5 princípios, divididos em missão, visão, valores, estratégia e desdobramento da estratégia.

Os cinco princípios citados serão mostrados e apresentados a seguir, mostrando sua função individualmente.

Missão: para que estamos no mercado, e o que vamos oferecer;

Visão: onde queremos chegar com nossa organização;

Valores: Quais atitudes deverão ser tomadas para que seja possível alcançar nossa visão;

Estratégia: O que deverá ser feito para que se consiga atingir nossa visão e quais responsabilidades terão que ser desenvolvidas para que seja possível atingir este objetivo.

Desdobramentos da estratégia: Todas as decisões que precisam ser tomadas para compor a estratégia, ou seja, os objetivos estratégicos.

2.2.1 Missão

A elaboração da missão da empresa tem como função mostrar seu propósito e aonde vai querer chegar quando se fala a respeito de produto e mercado. A missão também irá definir seu propósito enquadrada, e também o motivo pela sua existência.

Fernandes e Berton (2005), definem que a missão da empresa é responsável por fazer com que todos compreendam qual a sua função na organização, fazendo assim com que se direcione um pensamento para o que realmente é importante.

Para Muller (2014), a missão da empresa define seu compromisso e dever com o ambiente, estabelecendo o que a organização tem a oferecer dentro do negócio. É a proposta ou razão na qual ela existe.

Muller (2014) ainda comenta que para definir a missão é necessário responder a três perguntas, que são elas:

- O quê? (Diz respeito ao negócio)
- Para quem? (Define qual o público alvo)
- Como? (O que tem de diferente para mostrar)

Para se definir a missão, é necessário um estudo com a empresa de modo geral, de maneira com que todos possam interagir e seguirem por um mesmo caminho.

Após uma conversa abordando todos os aspectos para a definição dos objetivos da empresa com todos os setores presentes, deve-se colocar em prática e seguir o que foi planejamento, passando detalhadamente para os colaboradores (Muller, 2014).

A sua definição impacta positivamente na empresa de maneira com que os colaboradores consigam direcionar seus esforços, ajuda na elaboração dos objetivos da empresa, estabelece os níveis de cada processo e também faz com que não tome decisões que vão em desacordo com seu propósito.

2.2.2 Visão

A visão de uma empresa é definida pelo seu sonho futuro, ou seja, onde ela irá querer estar em um determinado tempo, e também o motivo pelo qual todos os dias pessoas se levantam para se dedicar por alguma coisa. Onde o comprometimento de todos os colaboradores irá acarretar na obtenção dos objetivos, abrindo as portas para *stakeholders*.

Visão organizacional é o sonho no qual a organização esta tentando alcançar, referindo-se ao que ela vai ser no futuro. Todos os dias pessoas acordam focadas e dedicam uma grande parte do seu tempo desenvolvendo métodos para atingir objetivos em suas empresas. Quando *stakeholders* se interessam por alguma organização, algo que chama muito sua atenção é a

visão do negócio, se irá atender aos seus requisitos e organização. Quando se define a direção do negócio, o cenário futuro, como motivar os participantes que estão interessados, mostrar claramente o passo a passo e motivar todos a trabalharem em conjunto, certamente esta organização terá bons investidores (Chiavenato e Sapiro, 2003).

2.2.3 Valores

Os valores correspondem ao que é oferecido em uma empresa para seus clientes, ou seja, é a certeza que a organização irá suprir as expectativas do mesmo. Muitas vezes não é apenas o produto que importa, e sim a maneira como a empresa vai o abordar e proporcionar uma experiência prazerosa.

Em uma organização, os valores ajudam na melhoria da visão e missão, pois irão fazer com que todos os colaboradores trabalhem juntos buscando por um senso comum. Um lugar onde reconhece o que pode oferecer aos seus clientes consegue mais facilmente definir suas metas.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), todas as pessoas buscam aumentar o valor que recebem de uma organização, onde é formado suas opiniões e comparam com suas expectativas, isso irá definir se será passado uma boa imagem para o produto e empresa, ou uma propaganda negativa sobre o mesmo. Para o cliente, valor total é igual aos benefícios que o produto irá trazer para ele e o custo é relacionado a avaliação do produto, de que maneira será útil, e seu tempo para ser descartado.

Tomayo e Gondim (1996) relatou que valores são costumes aplicados dentro da organização que irá mudar o comportamento da mesma de maneira que aponte para o caminho que precisa ser seguido. Para que seja organizada corretamente e obtenha resultados, é necessário que além de fazer a análises detalhadas, também se coloquem em prática novas abordagens.

2.2.4 Mapa estratégico

A função do mapa estratégico é basicamente fazer o agrupamento de todos os processos de uma organização para poder alinhá-los e transformá-los em benefícios para a empresa, além de fornecer uma base para análise dos responsáveis pelos setores.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico irá trazer de forma visual as estratégias da empresa, com o intuito de trazer benefícios para a organização e assim gerar mais receita. Esta ferramenta leva aos gestores uma maneira mais simples para identificar a estratégia utilizada, ajudando no gerenciamento dos objetivos.

O mapa estratégico é uma ferramenta que tem como base as perspectivas do Balanced Scorecard, que também é uma ferramenta para cuidar da gestão da empresa. Sua função é demonstrar através de um modelo como as estratégias da empresa são ligadas com os processos organizacionais. Essas ligações entre estratégia e processos organizacionais visam mostrar o relacionamento entre o desempenho da organização e os resultados que estão sendo obtidos.

As perspectivas citadas acima nas quais também são abordadas pelo mapa estratégico são quatro, e segundo Kaplan e Norton (1996), este mecanismo utiliza dos objetivos da organização e os transforma em perspectivas que geralmente seguem a seguinte sequência:

- **Aprendizado e crescimento:** Durante o percurso são encontrados obstáculos, sendo necessário mudar as estratégias, com isso é preciso saber a melhor maneira de mudá-la e continuar em busca de sua visão.
- **Processos internos do negócio:** Para que o cliente tenha uma boa imagem da empresa e produto, em quais processos deve ter maior foco;
- **Cliente:** Para que seja possível atingir a visão, como a empresa precisa ser vista por seus clientes;
- **Financeiro:** Identificar como se deve ser apresentado aos investidores, para que assim tenha bons frutos;

Apesar da ferramenta de Balanced Scorecard ser bem completa, o mapa estratégico acaba trazendo também um certo número de informações que

acaba complementando a outra ferramenta, pois enquanto um trás mais detalhadamente qual o foco da empresa, o outro acaba traduzindo esse detalhamento e colocando de maneira que todos consigam entender em forma de indicadores (KAPLAN E NORTON, 2004).

Este modelo para visualização das estratégias utilizadas pelas empresas, devem-se ser analisadas pelos líderes da empresa da seguinte maneira: primeiramente fazer uma análise da perspectiva financeira, seguindo para a de clientes, processos internos e por último analisar a perspectiva de aprendizado e crescimento (GASPARETTO et al., 2007).

2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Nos dias de hoje a utilização da tecnologia nas empresas esta se tornando quase que inevitável, fazendo com que os empreendedores se sintam na obrigação de realizar investimentos na área para se ter uma maior controle dos custos e se mantenha na vivo junto com seus concorrentes.

Alves (2000), cada vez mais as empresas estão buscando na tecnologia da informação (TI), refugio para realizar um melhor monitoramento de suas atividades com o intuito de se ter informações mais precisas. Devido as próprias exigências e demandas do mercado, as empresas se sentem na necessidade de também se atualizarem.

Atualmente as grandes empresas, geralmente já possuem tecnologias adequadas ao seu crescimento e que facilitam ainda mais no seu desenvolvimento, porem, empresas de pequeno porte que ainda estão se desenvolvendo enxergam a palavra tecnologia da informação como algo desconhecido e muito complexo de se implantar, porem nem irá exigir muito do conhecimento técnico dos usuários nessa área.

Rezende e Abreu (2013), abordam o tema informando que com as necessidades que as empresas vem enfrentando, é de extrema importância fazer o uso da tecnologia da informação juntamente com seus recursos. Sem o conhecimento da tecnologia da informação é normal que se tenha dificuldades nas atividades ligadas ao planejamento estratégico, onde muitas vezes seu foco

é apenas no hardware e software, esquecendo-se do foco principal, ajudar a melhorar os processos e atividades da empresa.

Para se definir melhor a tecnologia da informação, foram criados conceitos para ajudar a definir o tema de forma mais organizada. Segundo Cruz (1998), o primeiro conceito referente a tecnologia da informação, são ferramentas tecnológicas utilizadas para gerar e utilizar as informações fornecidas dentro da empresa. Outro conceito é referente a qualquer aparelho tecnológico que consiga tratar qualquer tipo de informação na empresa.

A tecnologia da informação também esta fundamentada nos seguintes componentes:

- Hardware e seus dispositivos e periféricos
- Software e seus recursos
- Sistemas de telecomunicação
- Gestão de dados e informação

Mas mesmo com todos os seus benefícios dentro da organização, é necessário fazer um estudo referente aos seus custos benefícios, identificando qual a realidade financeira da empresa, se já existe uma boa estratégia e também se a tecnologia que será implantada realmente irá se adequar as necessidades da empresa (REZENDE E ABREU, 2013).

2.5 ERP

Anteriormente a criação do ERP, a ferramenta utilizada era chamada de MRP, que apesar de não abranger tantos processos já tinha como função ajudar no controle de algumas funções dentro da organização.

Conforme Kalakota e Robinson (1999), o MRP ou Material Requirement Planning, foi criado por volta dos anos 60, porem somente na década de 70 que passou a ser mais reconhecido. A princípio sua função era apenas fazer o controle dos produtos e produção das fábricas.

A ferramenta foi se desenvolvendo e então se criou uma outra com ainda mais processos e que prometia facilitar muito os controles da empresa, esta foi chamada de MRP II.

Correa e Giansesi (1996) completam dizendo que o MRP II é uma evolução da antiga ferramenta, porém agora é possível fazer cálculos de manufatura, pessoal, controle do pessoal e também controle da produção.

Durante os anos 90, já se viu a necessidade de se evoluir ainda mais a ferramenta, assim foi atribuído a ela, além dos controles já existentes, também a ferramenta de recursos humanos, e ao conseguir realizar todo o controle do planejamento, execução do processo e também seu controle, seu nome passou a ser ERP.

Um sistema ERP é dividido em módulos, que controlam as vendas, finanças, logística e assim por diante, e tem como principal função integrar todos esses processos, de maneira que todos fiquem alinhados entre si (Davenport, 1998).

O ERP, sigla para “Enterprise Resource Planning” cuja a tradução seria planejamento dos recursos da empresa, é uma ferramenta que vem cada dia mais sendo utilizada pelas organizações que estão em desenvolvimento ou pretendem chegar no nível de grandes empresas que são sinônimos no mercado. O software ERP é muito importante para os processos da organização, pois após ser bem alinhados com a empresa irá passar a controlar o ambiente como um todo, isso porque controla desde a parte de clientes, até a parte contábil.

O'Brien e Marakas (2013), comentam que o ERP funciona como a espinha dorsal de uma organização, pois acaba interagindo com todos os processos da empresa, bem como automatiza muito deles. Os principais processos são: controle de produção, logística, distribuição, contabilidade, finanças e recursos humanos. Os anos noventa foram o marco principal para o ERP, pois foi quando se teve conhecimento de suas funcionalidades e como iria ajudar a organizar os processos de trabalho e sua gestão.

A gestão de uma empresa é definida através das atividades executadas diariamente, melhorando seus procedimentos, seus investimentos a curto e longo prazo e também como a organização consegue se moldar para continuar crescendo. A gestão com o ERP, funciona de maneira que toda a sua administração é feita através de recursos disponibilizados pelo software, mas para isso também é necessários que se tenha uma boa infraestrutura interna e o

RH possua todo tipo de informação para fazer a gestão da unidade (GUIA, 1998).

No quadro 1, será mostrado alguns benefícios muito importantes que a utilização de um software ERP pode trazer para a empresa, isso em um cenário onde a ferramenta é estudada e utilizada da melhor forma possível, extraindo o máximo de valor possível para o seu ambiente.

Quadro 1: Benefícios do ERP

Qualidade e Eficácia	O sistema ERP cria dentro da organização uma espécie de vínculo nos processos internos, fazendo com que a qualidade e eficácia aumentem quando falamos de clientes, produção e distribuição.
Redução de custos	O ERP ajuda a substituir os outros sistemas que fazem parte da estrutura da empresa, e demandam gastos com suporte a hardware, software e TI.
Apoio a tomada de decisão	Em tempo real o software ERP, consegue disponibilizar de forma muito mais rápida aos gestores informações sobre o desempenho da organização, ajudando a tomar decisões em toda a empresa.
Agilidade Empresarial	Com a utilização do ERP, muitas das divisões existentes nos departamentos acabam sendo subdivididas, de maneira que são criadas novas responsabilidades para os gestores e trabalho mais flexível, em consequência disso, o serviço fica mais ágil e se adapta melhor.

Fonte: O'Brien; Marakas (2013, p. 271).

Com a análise do quadro 1, se pode concluir que após fazer todo o processo de implantação da ferramenta, os benefícios que a mesma trazem para a empresa são muito importantes para o seu crescimento e permanência no mercado.

Rezende e Abreu (2013) complementam informando que na implantação de um software ERP, é necessário identificar se a empresa na qual irá fornecer o produto, tem total capacidade para identificar as necessidades do seu cliente e também de prestar suporte. Cada processo deve ser analisado cuidadosamente, no que se refere ao seu custo de aquisição, podendo variar muito.

Todos esses processos abordados, só serão possíveis se o software ter uma abordagem simples, ou um bom treinamento para operar o mesmo, de maneira com que os usuários consigam utilizar das funções disponíveis.

A implantação do software ERP em uma empresa irá trazer uma série de dificuldades iniciais, e para funcionar da forma planejada, é necessário que todos estejam preparados e aptos para utilizar o novo produto.

Para Oliveira e Hatakeyama (2012), devido aos custos muito elevados, pela sua complexidade de execução e também pelas mudanças extremas que ocorrem dentro da organização, esses sistemas acabam sendo vistos como problemáticos. A única maneira de o software alcançar eficazmente seus objetivos, seria com a empresa passando por um grande amadurecimento e preparação como um todo para receber as transformações. Além disso, para se obter sucesso com a utilização do ERP, é necessário que se tenha pessoas capacitadas para utilizar este meio tecnológico juntamente com o ambiente organizacional.

Mendes (2003), dividiu os processos de implantação de um software ERP em cinco partes, nas quais foram divididas em quinze etapas. Sua principal função é fazer com que as empresas façam um levantamento da real necessidade da utilização do software. O quadro 1, criado pela autora será mostrado abaixo para um melhor entendimento.

Quadro 3 – Divisão da implantação de um ERP

PARTES	ETAPAS
A - AVALIAÇÃO SOBRE NECESSIDADE DO ERP	1. Análise da Situação atual
	2. Análise Conceitual do ERP
	3. Análise do ERP como solução
B - SELEÇÃO E ADEQUAÇÃO	4. Análise dos processos da empresa
	5. Seleção do sistema
	6. Adequação
	7. Análise do custo
C - IMPLANTAÇÃO DO ERP	8. Definição da equipe de implantação
	9. Planejamento de atividades de implantação
	10. Implantação dos módulos do ERP
D - CONSCIENTIZAÇÃO E TREINAMENTO	11. Programação de palestras e seminários
	12. Treinamento gerencial
	13. Treinamento operacional
E - UTILIZAÇÃO	14. Identificação de modificação no sistema
	15. <i>Feedback</i>

Fonte: Mendes (2003, p. 53)

O quadro 3 buscou informar para aos empreendedores, suas divisões e principalmente o que se deve levar em contato antes de querer investir em um software ERP.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Fonseca (2009), a metodologia científica diz a respeito de métodos e procedimentos, no qual, a pessoa que esta realizando a pesquisa irá utilizar para analisar como se aplica na prática os seus estudos. A utilização da metodologia também contribui para identificação de como é a realidade.

Segundo Marconi e Lakatos (2005), a palavra método se refere a uma junção de atividades ligadas entre si, onde através da mesma se permite alcançar os objetivos, e também maior conhecimento verdadeiro, ajudando a identificar onde estão localizados os erros e assim traçando uma rota na qual deve ser seguida.

Marconi e Lakatos (2005) ainda relatam que com o passar do tempo ocorreram muitas mudanças nos métodos existentes, surgindo até novos modelos. Sendo que o método científico se refere a investigação e só cumpre sua função quando resolve os seguintes processos: descobrimento e identificação da origem de um problema, meios e instrumentos para solucionar o problema encontrado e também se a medida tomada para solucionar não ocasionou nenhum tipo de consequência.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Será mostrado através deste capítulo, as técnicas utilizadas para a realização da pesquisa e desenvolvimento do trabalho. Como pode-se observar no quadro 2, onde se encontram as técnicas e procedimentos para a realização da pesquisa científica.

Quadro 2: Técnicas da pesquisa científica

Pesquisa Científica	
Classificação da pesquisa	Tipo de pesquisa
Identificação do problema alvo	Pesquisa qualitativa
Técnica utilizada	Multicaso
Fins do estudo	Comparativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Referente ao método de estudo, foi utilizado a pesquisa qualitativa, que por sua vez tem seu foco de estudo em experiências vividas por seus usuários, onde normalmente se trata de um pequeno grupo selecionado.

Prodanov e Freitas (2013) relatam que as pesquisas qualitativas exigem uma maior atenção de quem irá executar a mesma, visto que ele precisará acompanhar de perto e ter uma relação mais continua com seu objeto de estudo, diferente da pesquisa quantitativa, onde é feito um levantamento estatístico com uma grande população.

As informações desta pesquisa serão coletadas através do método de estudo de caso, este tem como objetivo identificar um possível problema, e encontrar a melhor maneira para desenvolver e propor soluções.

O método de estudo de caso, busca coletar informações de um determinado grupo ou pessoa em específico, que tem como objetivo identificar suas práticas e vivências relatadas por eles (CERVO; BERVIAN, 2002). Este se aplica na presente pesquisa, pois foi aplicada diretamente com o dono do estabelecimento identificando possíveis falhas no gerenciamento.

Para os objetivos do estudo, foi utilizado o método comparativo, que irá fazer comparações de um ambiente atual, e como este irá ficar após a aplicação da pesquisa.

A técnica científica por comparação é utilizada para que sejam mostradas não as semelhanças, e sim as diferenças existentes. As comparações podem ser feitas tanto em objetos do futuro quando do presente, ou até fazer uma comparação entre os dois (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007)

3.2 SUJEITO DA PESQUISA

Seguindo o contexto e estudo realizado, foi definida uma pesquisa do tipo estudo de caso, onde sujeito entrevistado seriam dez empresas que fazem a utilização de um software ERP a alguns anos. Os responsáveis pelo preenchimento do questionário aplicado pelo autor da pesquisa foram respondidos pelos diretores ou pessoas que ocupam cargos importantes dentro das organizações entrevistadas.

O objeto de estudo foram empresas de micro e pequeno porte nas quais adotaram do mesmo conhecimento sobre software ERP. É muito importante ressaltar que este trabalho tem como objetivo analisar as implicações de um software de gestão nas organizações.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A criação de um plano de coleta de dados é importante, pois nele irá se especificar o que será pesquisado, meios e instrumentos para a realização da pesquisa juntamente com a pessoa que irá respondê-la.

Foram utilizados dados primários, nos quais o pesquisador precisou fazer o levantamento de necessidades que nunca haviam sido definidas dentro da organização, para depois conseguir aplicar a pesquisa.

Para realizar a pesquisa, foi feito um levantamento com micro e pequenas empresas que utilizam softwares de gestão ERP, com o intuito de organizar os processos do ambiente. Foram selecionadas no total dez empresas, nas quais foram aplicadas um questionário on-line, respondido principalmente pelos seus respectivos diretores no segundo semestre de 2017.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Inicialmente se teve um pouco de dificuldade para a obtenção de informações referentes ao software ERP, visto que se trata de uma ferramenta muito pouco discutida durante todo o período de estudos. Referente as pesquisas enviadas para as empresas em estudo, se encontrou um pouco de dificuldade para se obter uma resposta rápida dos entrevistados.

O tema em pesquisa irá trazer exclusivamente apenas uma abordagem da pesquisa, que seria referente a implantação do software ERP, mas vale ressaltar que os resultados obtidos através da presente pesquisa, podem ajudar de certa forma nas escolhas de novos empreendedores ao realizar investimentos em suas organizações.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Através da presente pesquisa, foi possível fazer um levantamento do nível de interação dos colaboradores com o software, principais controles de processos implantados dentro das empresas, bem como questionamentos a respeito do nível de satisfação perante a utilização do produto.

O principal ponto do questionário é referente aos módulos que o software ERP trabalha e quais estão implantados na empresa, para que assim seja possível visualizar e futuramente novos investidores consigam utilizar como base de suas pesquisas.

Outra questão importante é referente ao motivo pelo qual levou a empresa a implantar ou manter um sistema ERP como ferramenta de gestão. Neste caso podemos identificar que a grande maioria informou que o software atende a todas as necessidades, e fazendo um levantamento com as respostas obtidas referentes aos módulos que o software faz o controle, se pode verificar o quão importante é a utilização da mesma.

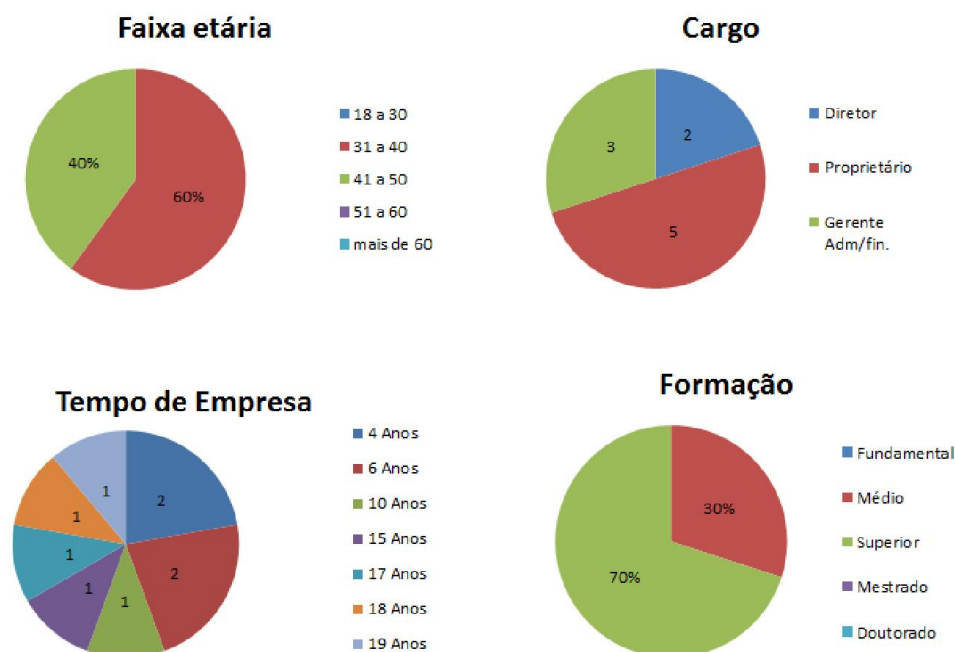
Com os resultados obtidos pela pesquisa, será possível fazer um levantamento de melhorias nos quais um software ERP trás para uma empresa, e a satisfação de seus usuários.

4.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Esta sendo apresentados todos os resultados coletados de maneira a demonstrar o perfil dos entrevistados, papéis função dentro das organizações, utilização do software no ambiente interno e também benefícios e utilidades do mesmo.

4.1.1 Perfil do entrevistado

Figura 2 – Perfil dos entrevistados

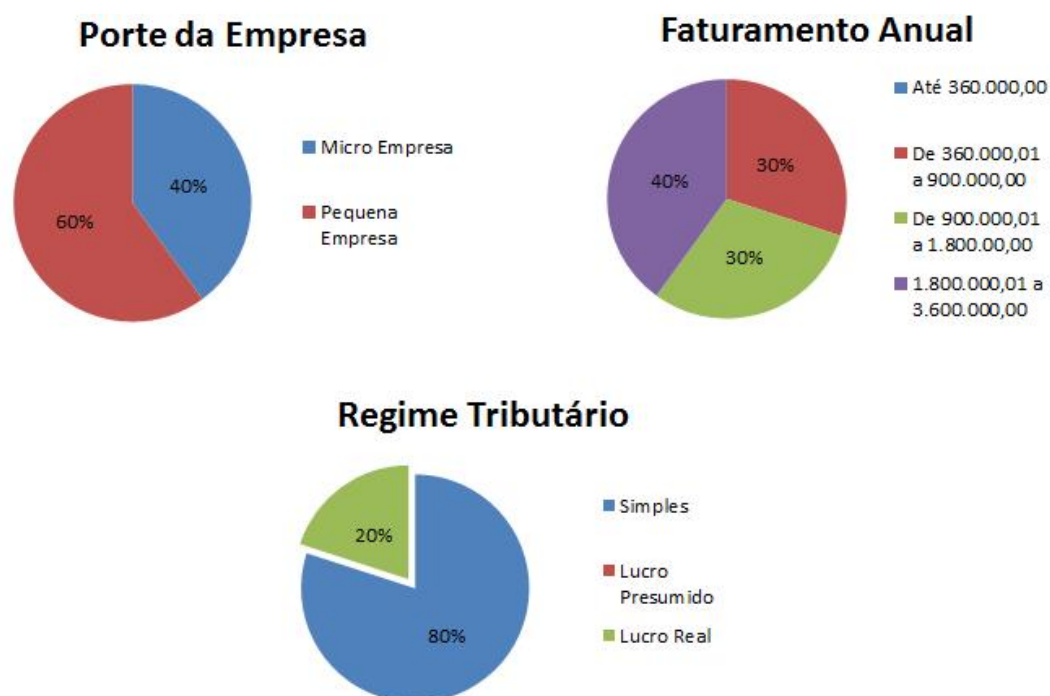


Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Como se pode observar na figura 2, a maioria dos entrevistados possui idade entre 31 e 40 anos, sendo que já estão atuando na empresa por pelo menos quatro anos. Apesar de não possuírem uma formação além do ensino superior, todos possuem cargos renomados, indo de gerente ate proprietário do local.

4.1.2 Perfil da empresa

Figura 3 – Porte da empresa



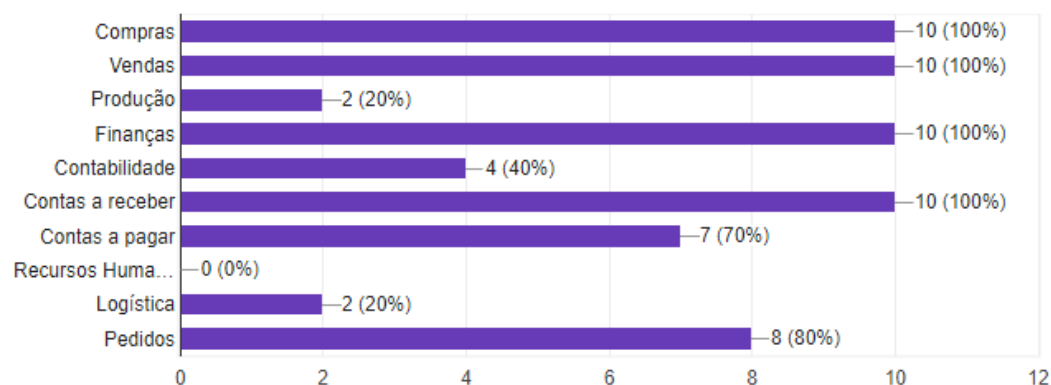
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Como pode ser observado na figura 3, o perfil das empresas entrevistadas podem variar entre micro e pequenas empresas, onde a maioria possui um faturamento anual de R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00, sendo que 80% pertence ao regime do simples e os outros 20% ao lucro real.

4.1.3 Módulos ERP

Foi definido através do gráfico a seguir, quais módulos foram implantados e que ajudam em tomadas de decisão e controles da empresa com o ambiente interno e externo.

Figura 4 – Módulos Implantados



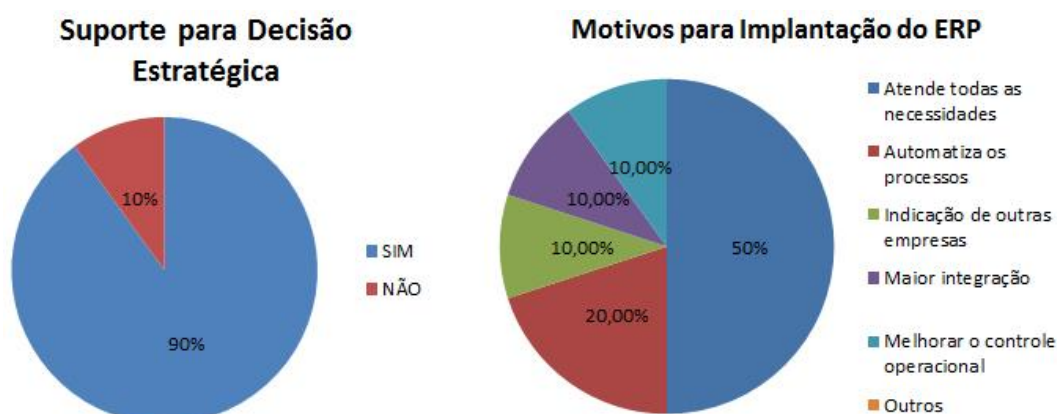
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Foram selecionados os 10 principais módulos de um sistema ERP, de maneira com que os entrevistados relatassem quais estão sendo utilizados pela empresa. Conforme a figura 4, apenas os módulos de compras , vendas, finanças e contas a receber estão sendo devidamente utilizados por todas, seguidos por pedidos e contas a pagar com 80% e 70% respectivamente.

4.1.4 Implantação do software ERP

A pesquisa referente a implantação do software é de suma importância, pois nela se identifica relatos de outros usuários. Na figura 5, apresentada a seguir mostra estas informações, que neste caso foram muito positivas.

Figura 5 – Definição para implantação do ERP



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A figura 5, diz respeito aos motivos pelos quais foi definido implantar um software ERP. A sua eficácia é tão grande que 50% dos entrevistados afirmam que o ERP atendeu a todas as necessidades propostas, ou seja, se tem controle de todos os módulos que a empresa fez implantação, seguido pela automatização dos processos. Quanto a sua ajuda na tomada de decisões estratégicas, que diz respeito aos resultados obtidos pela ferramenta antes de tomar decisões precipitadas, apenas um entrevistado afirma que o sistema não esta suprindo suas necessidades. A média de utilização do software ERP entre as organizações é cerca de seis anos, sendo que a mais antiga faz a utilização do mesmo por cerca de 12 anos e o único motivo no qual levou todas as empresas a trocarem em algum momento de software foi por não atender a todas as necessidades.

4.1.5 Benefícios e utilidades do ERP

Quando se trata de ambiente interno da organização, se obteve na maioria dos casos somente relatos positivos após e durante a utilização do sistema ERP. Das empresas entrevistadas, 70% dos casos afirmam que por conta da automação dos processos, a produtividade dos funcionários acaba aumentando, e se tratando de eficiência organizacional, cerca de 90% estão muito satisfeitos com os resultados obtidos.

A pesquisa também abordou os usuários para identificar suas opiniões em relação ao ambiente externo, onde também se teve ótimos resultados, onde apenas um entrevistado afirmou que esta razoavelmente satisfeito, enquanto o restante está muito satisfeito, quando o assunto tratado é o relacionamento com cliente e fornecedores.

Referente aos módulos utilizados nas empresas, 100% dos entrevistados afirmaram que o sistema integra bem todos os processos, como estoques, vendas, compras e finanças.

Ao abordar o tema de redução de custos com a utilização do sistema, a grande maioria das empresas entrevistadas conseguiram reduzir seus estoques, quadro de funcionários e também a diminuição de retrabalho em determinados processos. Isso ocorre pelo fato de que o ERP, ao ser alimentado com as informações corretas, consegue fornecer informações aos gestores nas quais muitas vezes não é possível perceber.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado durante o desenvolvimento da monografia diz respeito as implicações da implantação de um software de gestão em micro e pequenas empresas. Este tem como principal função deixar claro a funcionalidade da ferramenta para novos empreendedores, para que seja mais simples na hora de decidir sobre qual investimento fazer, verificando se a abordagem que a ferramenta proporciona irá ajudar a ter uma maior rentabilidade ou não. A pesquisa forneceu também para o acadêmico, uma grande quantidade de informação que poderá ser utilizada por toda a vida, e sem dúvidas levada para o meio profissional.

Com o mercado cada vez mais competitivo, principalmente para as pequenas empresas que estão sofrendo cada dia mais com a pressão do mercado, sentiu-se a necessidade de se fazer um estudo no qual iria trazer de alguma maneira certo tipo de ajuda para aqueles que querem tentar gerir e controlar seus negócios, com o intuito de estar um passo a frente das demais.

Com o cenário crítico atual, pode-se ver e escutar histórias de empresas que estão fechando suas portas, enquanto outras estão conseguindo se manter e crescer cada vez mais. Como as empresas em estudo se encaixam neste cenário, se viu a possibilidade de realizar um levantamento de informações referentes a implantação de um software de gestão ERP, para realizar o controle de todos ou pelo menos da maioria dos processos dentro da empresa, e assim passar o conhecimento para outros empreendedores.

Na abordagem dos objetivos específicos, todas as respostas foram obtidas através de um questionário on-line, no qual foi enviado para clientes que se encaixam no perfil entrevistado. Por se tratar de micro e pequenas empresas, todas buscam basicamente tratar sua gestão da mesma maneira e encontraram no software ERP, um novo jeito para facilitar este processo.

Em todos os casos, o motivo pelo qual levou os diretores a optarem por um software foi o mesmo, onde através de pesquisas, identificaram que poderiam colocar de forma mais visível todos seus ganhos e perdas, no que diz respeito as sobras em caixa, sobras em estoque, pagamentos e rentabilidade em vendas. A maior dificuldade encontrada por eles, é na grande maioria o

investimento inicial, pois como não se trata de organizações que possuem grandes faturamentos acabam ficando de certa forma com receio de desembolsar uma grande quantia em dinheiro para realizar investimentos sem saber ao certo se irá suprir a necessidade.

Após a finalização das pesquisas, foi possível identificar que com a implantação de um software ERP para controles de processos, se torna muito mais fácil poder fazer a gestão da empresa, isso ocorre pois no próprio sistema se tem as opções de analisar os processos mais críticos dentro de uma organização, são eles: vendas e compras que serão responsáveis pelo controle da representatividade do que esta saindo e entrando da empresa, serviços para auxiliar também na parte do contato com o cliente, controle de caixa através do contas a receber e contas a pagar, pedidos e também monitorar a parte contábil da empresa através da formulação por exemplo de um DRE, caso tenha todas as informações necessárias para fazer o preenchimento das informações no sistema. Assim se pode verificar a tamanha importância de um assistente para controle interno.

A implantação do software irá ajudar as empresas tanto nos processos internos, quanto com seus clientes e fornecedores, pois irá ajudar a ter um maior controle de tudo o que esta acontecendo de maneira mais clara.

Deixam-se como sugestões futuras para aplicação:

- a) Orçar a implantação de um software de gestão: Fazer um levantamento com diversas empresas, e identificar a que possui um melhor custo benefício no mercado.
- b) Implantar um software ERP em uma empresa que não possui controle dos processos: Colocar em prática a ferramenta para controle dos processos internos, fazendo uma análise dos principais pontos fracos da organização.
- c) Coletar e identificar os resultados obtidos após sua implantação: Analisar periodicamente os resultados que estão sendo obtidos após a implantação.

Pode-se entender, que estas três sugestões são de extrema importância para que se consiga dar continuidade nesta pesquisa.

Um software ERP pode abranger todos os setores de uma empresa, mas para isso é necessário fazer um levantamento dos principais processos da empresa e suas principais necessidades. Para que não ocorra problemas, é necessário fazer um estudo para identificar se existe mesmo a necessidade de implantar esta ferramenta, visto que muitas vezes o custo pode ser alto e acabe por sua vez trazendo um grande impacto orçamentário quando se trata de micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, P. L. **Implantação de tecnologias de automação de depósitos**: um estudo de caso. 2000. 132 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2000
- CAMBOTTA, Paula. **Planejamento Estratégico X Administração estratégica**. 18 de Maio de 2012. Disponível em:
<<http://pmcambotta.blogspot.com.br/2012/05/planejamento-estrategico-x.html>>
Acesso em 10 de agosto 2017.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Pearson, 2002. 242 p.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 32 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 65 p.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico. São Paulo, Atlas. 1996
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informação gerenciais**: Tecnologia de informação e a empresa do século XXI. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAVENPORT, T. H. **Putting the Enterprise into the Enterprise System**. **Harvard Business Review**, p. 121-131, July/Aug., 1998.
- FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI C. A. S. C.; **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de informação e Comunicação**: Uma abordagem utilizando projetos. Campinas. 27 mar. 2017. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017005004101&lang=pt>. Acesso em 12 abril 2017.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FONSECA, Regina Célia Vieira. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESD Brasil S.A., 2009.

GASPARETTO, A. et al. **Implantação do balanced scorecard**: estudo de caso em empresa de consultoria. Revista do mestrado de ciências contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 13, jan./abril, 2007.

GUIA para escolha de software de gestão empresarial ERP - Enterprise Resource Planning. ABC71 Soluções em Informática. 2. ed. São Paulo, abr. 1998.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **Eletronic Commerce**: A managers's guide. 1999. 378p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milenio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 111 p.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**: Ênfase na Gerência Empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997. 419 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 83 p.

MENDES, J. V. **Avaliação de sistemas ERPs como ferramenta da mudança organizacional nas pequenas e médias empresas**: um roteiro auxiliar. Dissertação de Mestrado. São Carlos, EESC – USP, 2003.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**: Uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014. 25 p.

NETTO, Antonio Valerio. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri: Manole, 2006. 101 p.

OLIVEIRAA, Lindomar Subtil de; HATAKEYAMA, Kazuo. **Um estudo sobre a implantação de sistemas ERP**: pesquisa realizada em grandes empresas industriais. 2012. 2 f. Curso de Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Francisco Beltrão, 2012. Cap. 2.

PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma. **Gestão da Micro, Pequena e Média empresa no Brasil**: Uma abordagem multidimensional. Maringá: Unicorpore, 2005. 34 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M.. **Administração de sistemas de informação**. 15. ed. Porto Alegre: Amgh, 2013. 270 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação**: Aplicada a sistemas de informação empresariais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 53 p.

TOMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. **Escola de Valores Organizacionais**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, abr/jun 1996. 62 p.

TURBAN, E. et al. **Tecnologia da Informação para Gestão**. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VALENTE, N. T. Z. **Implementação de ERP em pequenas e médias empresas**: estudo de caso em empresa do setor da construção civil. São Paulo. 2004. 144 p. Dissertação (Mestrado) - Departamento de contabilidade e Atuaria da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

BLOCO DE QUESTÕES N1: Questões referentes ao perfil do entrevistado e da empresa.

Perfil do Entrevistado e Empresa			
Cargo:			
Faixa etária:	18 a 30 ()	31 a 40 ()	41 a 50 ()
	51 a 60 ()		Mais de 60 ()
Formação:	Fundamental ()	Médio ()	
	Superior ()	Doutorado ()	
	Mestrado ()		
Tempo de empresa:			
Participou do processo de implantação do ERP na empresa:	SIM ()		NÃO ()
Faturamento Anual:	Até 360.000,00 ()	De 900.000,01 a 1.800.000,00 ()	
	De 360.000,01 a 900.000,00 ()	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	
Porte empresarial:	Micro empresa ()		Pequena empresa ()
Regime tributário:	Simples ()	Lucro presumido ()	Lucro real ()

Adaptado de Baltazar (2015).

BLOCO DE QUESTÕES N2: Referente ao sistema ERP.

Houve contratação de pessoal de TI para utilizar o sistema:	SIM ()		NÃO ()
Quais os módulos efetivamente implantados?	Compras ()	Vendas ()	Produção ()
	Finanças ()	Estoque ()	Contabilidade ()
	Contas a Receber ()	Contas a Pagar ()	Recursos Humanos ()
	Pedidos ()	Logística ()	Marketing ()
A empresa já precisou trocar de sistema ERP?	SIM ()		NÃO ()
Caso a resposta da pergunta anterior seja sim, o que motivou a troca do sistema?	Falha técnica ()		Não atendia a todas as necessidades ()
	Falta de integração ()		Outros ()
Qual o principal motivo que levou a empresa a implantar/manter o sistema ERP?	Atende a todas as necessidades ()		Automatiza os processos ()
	Indicação de outras empresas ()		Maior integração ()
	Melhorar o controle operacional ()		Outros ()
O sistema ERP dá suporte para tomada de decisão estratégica?	SIM ()		NÃO ()

Adaptado de Baltazar (2015).

BLOCO DE QUESTÕES N3: Referente aos benefícios e utilidades, dificuldades e implicações.

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Melhora o relacionamento com clientes e fornecedores					
Aumenta a produtividade dos funcionários por meio da automação					
Aumenta a produtividade dos funcionários por meio da automação					
Integra todos os processos operacionais (estoque, compras, vendas, pagamentos, recebimentos e outros)					
Melhora o controle financeiro					
Melhora a qualidade dos produtos e serviços prestados					
Fornecer informações precisas para o controle fiscal					
Permite a redução de estoque					
Permite a redução de pessoal					
Reduz o fluxo de papéis dentro da empresa					
Diminui o retrabalho					
Evita a duplicação de dados					
São utilizadas todas as ferramentas que o sistema oferece					
O suporte oferecido pela empresa que disponibiliza o sistema é eficiente					

Adaptado de Baltazar (2015).

FICHA DE AVALIAÇÃO TC I

Acadêmico	82788
Título	Analisar as implicações da implantação de sistemas ERP em micro e pequenas empresas
Professor Avaliador	xxxxx

PARTE I

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Título e resumo: O texto apresenta-se bem dividido com: título e resumo Título: O título é objetivo, sucinto e descreve a essência do artigo? Resumo: O resumo não excede 250 palavras? O resumo apresenta a contextualização do tema, o objetivo do trabalho, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais de forma estruturada e coerente? O resumo apresenta de 03 a 05 palavras chaves?	(1,00 ponto)	
II. Introdução: A definição, a natureza e o alcance do problema ou da questão foram apresentados? Os objetivos do estudo são claramente apresentados? A relevância do trabalho e a justificativa da necessidade de efetuar o estudo foram apresentadas?	(3,00 pontos)	
III. Fundamentação Teórica O referencial teórico utilizado está coerente e sustenta o problema estudado? As fontes são confiáveis e estão claramente apresentadas? Faz citações clássicas e atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(5,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto?	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

PARTE II

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Procedimentos metodológicos A estratégia e a metodologia utilizada para resolver o problema ou responder às questões de estudo foram apresentadas? Mostra os procedimentos de coleta e análise de dados? Apresenta claramente o tipo de pesquisa, amostra, seleção dos sujeitos, instrumentos de coleta e tratamento de dados e limitações do método?	(3,00 pontos)	
II Análise dos dados da pesquisa Apresenta as descobertas do estudo? Os resultados estão claros? Os resultados mais importantes estão realçados? Os resultados estão resumidos em tabelas, gráficos e ou figuras? Os resultados são analisados à luz do referencial teórico?	(4,00 pontos)	
III. Conclusão Interpreta os resultados e discute suas implicações? As conclusões são claras? Os objetivos foram alcançados? As questões de pesquisa foram respondidas? Apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros?	(2,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto? Contém bibliografia clássica e referências atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO PARECER

1. Importante:

- A 1ª alternativa no final do documento, **APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho estiver totalmente apto a ser apresentado**, atendendo satisfatoriamente **a todos os critérios** do item 1, sem que necessite novas alterações.
 - A 2ª alternativa, **CONDICIONALMENTE APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho atender satisfatoriamente a maioria dos critérios do item 1 e tiver condições de ser aprovado posteriormente**, após a nova avaliação. Esta alternativa deverá ser assinalada **quando houver falhas corrigíveis, que não inviabilizam sua apresentação ou que não demandem extensas alterações**. O trabalho **ainda poderá ser reprovado** se, mesmo com as alterações, ainda não atingir a qualidade prevista pelo avaliador. Apesar disso, orientamos para que o avaliador só assinale essa alternativa **se o trabalho realmente tiver potencial e se tiver certeza de que poderá aprová-lo após as revisões feitas, sem ter que solicitar novas revisões após a devolução**. Caso a situação seja **duvidosa**, e o trabalho demandar **muitas e profundas alterações**, deverá ser reprovado nesta etapa.
 - A 3ª alternativa, **REPROVADO**, indica que o trabalho **necessita profundas mudanças, não atingindo os objetivos propostos e exigidos para sua apresentação, com falhas incorrigíveis ou limitações**, e que uma simples revisão não sanaria os problemas detectados. O avaliador deve especificar e justificar claramente as razões para esta reprovação. Ao avaliador, **evite fazer comentários ofensivos aos autores. Estes deverão ser sempre construtivos**, no sentido de **indicar sugestões** para que os autores possam aprimorar seus trabalhos futuros.
- Qualquer dúvida ou possíveis questionamentos deverão ser informados por e-mail ao coordenador de estágios do curso de Administração.

Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo:
Introdução:
Fundamentação Teórica
Procedimentos Metodológicos:

Análise dos Dados da Pesquisa
Conclusões

**PARECER
FINAL**

☐

Pela aprovação sem alterações

☐

Pela aprovação, desde que siga as
alterações sugeridas

☐

Pela reprovação.